

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

BisnesAkademia

2017

Kristjan Mesipuu

# ESIMIEHEN OHJE TYÖPAIKKAKIUSAAMISEN HALLINTAAN JA RATKAISEMISEEN

Kristjan Mesipuu

# ESIMIEHEN OHJE TYÖPAIKKAKIUSAAMISEN HALLINTAAN JA RATKAISEMISEEN

Päivittäin satojatuhansia suomalaisia pelkää mennä työpaikalleen tai hakevat sairauslomaa. tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitä kiusaaminen on, miten se ilmenee työpaikoilla ja kuinka kiusaamistilanteet tulisi ratkoa. Opinnäytetyössä luodaan malli työpaikkakiusaamistilanteiden ratkaisemiseen.

Työssä on tehty kaksi haastattelua, joiden pohjalta ratkaisumallia apuna käyttäen esitetään malliratkaisuja todellisiin tapauksiin. Haastattelut ovat erillisiä ja niissä on selvitetty sekä kiusatun, että esimiehen asemaa. Työn tuloksena syntyi ajatuskartta joka auttaa selvittämään kiusaamistapauksia. Haastatteluja käytettiin myös ajatuskartan toimivuuden tarkasteluun.

Työn tuloksena syntyi ajatuskartta jonka tarkoituksena on auttaa esimiehiä ratkomaan työpaikkakiusaamistilanteita. Ajatuskarttaa voidaan soveltaa useaan erilaiseen työpaikkakiusaamistilanteeseen. Ajatuskarttaa on helppo seurata askel askeleelta

ASIASANAT:

Työpaikkakiusaaminen, Työyhteisö, Kiusaaminen, Esimies

Kristjan Mesipuu

## SUPERIOR'S ADVICE TO STOP AND PREVENT WORKPLACE BULLYING

Daily hundreds of thousands Finnish employees are afraid to go to their workplace and some even take sick leaves. This thesis discusses what kind of bullying there is and how it manifests.

The theory describes what kind of bullying there is. The theory also includes bullies' and victims' profiles and what makes one fall in one of these categories. It is also explained what superiors should do when they find themselves solving a workplace bullying in Finland.

There are two interviews that tell true stories about bullying from the eyes of a bullied and a foreman. There is also a mind map that helps foreman resolve the workplace bullying. The stories also have example solving methods that are based on the mind map.

The mind map that is a product of this thesis can guide superiors how to stop workplace bullying. It can be adapted to many bullying situations and is made easy to follow step by step.

### KEYWORDS:

Workplace bullying, bullying, work environment, foreman

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN</b>	<b>6</b>
2.1 Kiusaamisen taloudelliset vaikutukset	7
2.2 Työpaikkakiusaaminen	9
2.3 Työpaikkakiusaamisen muodot	11
2.3.1 Seksuaalinen häirintä	11
2.3.2 Henkinen kiusaaminen	12
2.3.3 Muut henkisen kiusaamisen muodot	13
2.3.4 Fyysinen kiusaaminen	14
2.4 Kiusaaja ja kiusattu	14
2.4.1 Kiusaaja	15
2.4.2 Kiusattu	16
2.4.3 Narsismi	16
<b>3 ESIMEHEN ASEMA KIUSAAMISESSA</b>	<b>19</b>
3.1 Laki	19
3.2 Esimiehen puuttuminen kiusaamiseen	20
<b>4 RATKAISUMALLI</b>	<b>25</b>
<b>5 HAASTATTELUT JA RATKAISUMALLIN SOVELTAMINEN</b>	
<b>5.1 Haastattelu 1: Nuori joutuu kiusaamisen ja häirinnän kohteeksi</b>	<b>27</b>
<b>5.1.1 Haastattelu 1: Mallitapaus</b>	<b>28</b>
<b>5.2 Haastattelu 2: Nuori esimies 20 ihmisen riidan ratkojana</b>	<b>30</b>
<b>5.2.2 Haastattelu 2: Mallitapaus</b>	<b>32</b>
<b>6 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA</b>	<b>34</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>35</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Kiusatun yhteydenotto mahdollisuudet

Liite 2. Toimintamalli kiusaamisen lopettamiselle.

# 1 JOHDANTO

Ylen mukaan jopa 140 000 ihmistä Suomessa kokee työpaikkakiusaamista. Vaikka yrityksillä usein on säädäntö tai ohjeet miten työpaikkakiusaamista tulisi hoitaa, silti iso osa kiusatuista jää ongelmansa kanssa yksin. Työpaikkakiusaamisen annetaan liian usein paisua tilanteeseen, jossa kiusattu joutuu lähtemään tai hakemaan vakavampaa tukea. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on auttaa esimiehiä ratkaisemaan kiusaamistilanteet.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda ratkaisumalli joka testataan kahden haastattelun pohjalta. Opinnäytetyössä tarkastellaan miten ja millaista kiusaamista työpaikoilla nähdään. Työssä myös tarkastellaan sekä kiusaajan että kiusatun profiilia, joka auttaa esimiestä tunnistamaan mahdolliset kiusaamistapaukset omassa työympäristössä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvataan millaista työpaikkakiusaamista on olemassa. Teoriaosuudessa myös keskitytään kiusaajan ja kiusatun profiileihin ja syihin, jotka voivat johtaa ihmisen joutumista joko kiusatun tai kiusaajan asemaan. Teoriaosuudessa myös käydään läpi miten esimiehen tulee toimia kiusaamistilanteissa ja kerrotaan mitä velvollisuuksia esimiehellä on kiusaamistilanteissa.

Opinnäytetyön tuloksena on toimintamalli, joka yhdessä opinnäytetyön teorian kanssa antaa esimiehille lähtökohtaiset taidot kiusaamisen selvittämiseksi. Toimintamalli on ajatuskartta, joka on muodostettu teoratiedon perusteella. Mallia käytetään kahdessa haastattelusta saadussa kertomuksessa ja niiden pohjalta tehdään mallinmukaiset ratkaisumenetelmät.

## 2 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN

Yrityksessä työskentelevät ihmiset luovat työyhteisön. Työyhteisössä jokainen henkilö tai ryhmä pystyy vaikuttamaan työpaikan ilmapiiriin ja siellä tapahtuviin vuorovaikutuksiin. Ymmärtääksemme vuorovaikutuksen tärkeyden ja sen yhteyden tulee ymmärtää, että ihminen on laumaeläin. Ihminen jo pienestä pitäen oppii toimimaan muiden ihmisten kanssa, mutta kuitenkin kasvattaa omaa identiteettiä. Omaan identiteettiin vaikuttaa myös muiden läsnäolo ja heidän käytöksensä. Ihmisen vartuttua ja aloitettuaan työelämä tulee hän osaksi työpaikan työilmapiiriä ja hänen luonteensa ja toimintatapansa vuorovaikuttavat toisiin niin kuin myös toisten tavat vaikuttavat häneen. (Kaivola T., 2003, 12-13)

Työpaikka ja sen yhteisö on merkittävä osa ihmisen elämää, sillä työpaikan ihmiset ovat suuressa osassa yksilön sosiaalisuutta. On yleistä, että ihminen viettää suurimman osan ajastaan työyhteisön parissa, sillä varsinkin suomalaisessa työ- kulttuurissa suuri osa ajasta vietetään työpaikalla. Tällöin työpaikan porukka on yksilölle isossa osassa sosiaalisuutta. Sosiaalisuus tuo sekä hyviä että huonoja puolia ihmisestä esiin. 40 tuntiset työviikot tarjoavat paljon kanssakäymistä, joka taas tuo työilmapiiriin monia niin hyviä kuin huonoja tilanteita. (Kaivola T., 2003, 25-26)

Työpaikoissa on viimeaikoina puhuttu yhteisöllisyydestä ja sen merkityksestä. Organisaatioissa on yksi yhteinen suunta, jota sen työntekijöiden tulisi noudattaa. Yhdessä toimiminen ja hyvä tiimihenki auttavat organisaatiota saavuttamaan tämän päämäärän. Yhteisöllisyys syntyy ilmapiirin kautta, jokaisen yhteisöön eli työporukkaan kuuluvan tulisi kokea itsensä hyväksytyksi jäseneksi porukkaan. Tällainen jäsenyys syntyy, kun henkilö saa olla omana itsenään ja näyttää itseltään sen puolen mitä oikeasti on. Työpaikoilla voi olla ilmapiiri johon yksilöllä voi olla vaikea sopeutua ja tällöin henkilö jää pintapuoliseksi ja ottaa itselleen roolin jolla maskeeraa todellisen minänsä pois. (Kaivola T., 2007, 77-79)

## 2.1 Kiusaamisen taloudelliset vaikutukset

Aurian yrityslaskennan sivuilla lasketaan, paljonko uuden työntekijän palkkaamisesta koituu kustannuksia. Sivujen mukaan mikäli lähtöpalkaksi uudelle työntekijälle on päätetty 2300€/kk. Palkan lisäksi yritykselle tulee kustannuksia Tyel, työttömyysvakuutus, tapaturmavakuutus, sosiaaliturvamaksu, lomaraha ja sairauslomapäivistä. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys maksaa työntekijästä loppujenlopuksi 3426,66€/kk. Tähän täytyy myös huomioida mitä kustantaa etsiä ja rekrytoida uusi henkilö yritykseen (Auriayrityslaskenta, 2013)

Teemu ruska esittää Inhunt-sivuilla muutamia erilaisia kustannuksia joita rekrytointi tuottaa. Tapauksessa, jossa rekrytointi pidetään, muttei ketään kuitenkaan palkata, voi johtaa yli 3500€ kustannuksiin. Tietysti kaikki nämä esimerkit ovat kuvitteellisia ja todelliset kustannukset voivat muuttua. Nämä kustannukset nousevat edelleen jos palkataan henkilö, joka kuitenkin irtisanotaan lyhyen ajan jälkeen. Oletettavasti työntekijällä kestää sopeutua työhön ja oppia kaikki vastuunsa. Tällaisessa tilanteessa voidaan jopa olettaa, että koko maksettu palkka on turhaa, koska henkilö on vain vähän aikaa yrityksessä. Tämän esimerkin kustannukseksi tulee yli 7000€ riippuen muista tekijöistä. Rekrytoinnista aiheutuvat kustannukset ja haasteet vaihtelevat suuresti, mutta käytämme nyt esimerkkinä 3500€ kustannusta uuden työntekijän löytämiseen. (inhunt, 2014)

Alle kymmenenpäiväisistä sairauslomista Kela ei anna tukea sairausloman maksamiseen, joten työnantajan tulee maksaa täysipalkka ensimmäiseltä kymmeneltä päivältä. Käytämme samaa kuvitteellista palkkaa kun Auria sivuilla eli 2300€/kk. Esimerkissä oleva henkilö on kuvitteellisesti töissä normaalisti 40 tuntia viikossa arkisin. Ensimmäisen kymmenen päivän palkkakustannukset olisivat noin 1150€. Tämän jälkeen työsopimuksesta riippuen Kela alkaa maksamaan päivärahaa. (erto)



Neljänneksi mietimme uuden työntekijän kouluttamista. Tähän käytän omaa kokemustani, jossa olin töissä suuressa teknologiayrityksessä. Työnkuvani oli mediapäätelaitteiden rf-mittaaminen ja tulosten raportointi. Oletetaan, että tällaisessa työssä koulutusaika on normaalia pidempi. Kokonaisuudessa ensimmäisen työvuoteni aikana minua koulutettiin noin 3kk:n ajan. Oletamme kuitenkin, että työntekijää koulutetaan tässä tapauksessa yhdestä kahteen kuukauteen ensimmäisen vuoden aikana. Esimerkkiä käyttäen mikäli henkilö tienaa 2300€/kk, tästä aiheutuu yritykselle noin 3426,66–6853,32€ kustannukset.

Lainaamme asianajotoimistoturku.fi sivuilta muutamia esimerkkejä, joissa kerrotaan mahdollisista kustannuksista yritykselle, joka on joutunut oikeudenkäyntiin työntekijäänsä vastaan. Tapauksessa, jossa työntekijä laittomasti irtisanottiin ja häntä palkkasyrjittiin, joutui yritys maksamaan entiselle työntekijälleen korvauksia 50000€, jonka lisäksi yritys joutui korvaamaan myös oikeudenkäyntikulut. Kulut korvauksista ja vahingoista pyörivät noin 5000–60000€ piireissä johon lisätään vielä oikeudenkäyntikustannukset. Tämä ei kuitenkaan ole sääntö, sillä joissain tapauksissa kustannukset saattavat olla paljon suuremmat. ( asianajotoimistoturku, 2016)

Nämä arvot eivät välttämättä vastaa todellisia kustannuksia, mutta ovat silti realistisia ja voimme niiden perusteella miettiä mitä kiusaaminen voi maksaa yritykselle. Otamme esimerkin, jossa henkilöä kiusataan työpaikalla ja hän joutuu useasti hakemaan sairauslomaa työpaikaltaan (2 kertaa 10 päivän sairausloma) ja ei saa apua esimiehiltään vaan joutuu ratkaisemaan ongelman oikeudenkäynnissä. Tässä tapauksessa voimme arvioida yritykselle kohdistuvien kustannusten yltävän 5000–67000€. Kuitenkaan yläkattoa kustannuksilla ei ole. Kustannuksiin voidaan vielä laskea työilmapiiirin heikkeneminen joka johtaa heikkoon työmotivaatioon. Toisin sanoen kiusaaminen saattaa johtaa yrityksen konkurssiin.

Kustannukset työpaikkakiusaamisen lopettamiselle ovat huomattavasti pienemmät. Teoriassa kustannukset ovat ainoastaan menetetty työaika. On siis suotavaa puuttua työpaikkakiusaamiseen ajoissa ja varmistaa, että työntekijöillä on työrauha ja hyvä olo joka kuuluu työpaikkaan.

## 2.2 Työpaikkakiusaaminen

Kiusaamisen termi on vaihdellut useasti. Lakiteksteissä kiusaamista kuvaillaan häirintänä, kun taas puhekielessä usein puhutaan kiusaamisesta tai epäasiallisesta käyttäytymisestä. Työpaikkakiusaamista ei tule kuitenkaan sekoittaa koulukiusaamiseen sillä ne eroavat toisistaan vahvasti. Koulukiusaamisessa on yleensä kysymys fyysisistä kiusaamismuodoista kun taas työpaikkakiusaaminen on enemmän henkistä. Näille kiusaamismuodoille on myös omat ratkaisut ja toimintamenetelmät. On selvää että koulukiusaamisessa joudutaan turvautumaan jälki-istuntoihin tai perheen eli vanhempien puuttumiseen. Työpaikkakiusaamisessa näitä menetelmiä ei kuitenkaan voi eikä saisi käyttää. Työpaikkakiusaamisella on omat tunnuspiirteet. Kohteen tulee kokea olevansa kiusattu. Tämä ei kuitenkaan täyty ellei epäilty kiusaaja käyttäydy epäasiallisesti. Tunnuspiirteisiin kuuluu myös se että kiusaaminen on toistuvaa tai jatkuvaa. On ymmärrettävää, että sosiaalisissa kanssakäymisessä tapahtuu kiusallisia asioita kuten väärinkäsityksiä tai hetkellisiä vihaisia mielentiloja. Kertaluonteiset ikävät tilanteet eivät välttämättä ole muuta kuin väärinymmärryksiä. Työpaikkakiusaamisessa on myös huomioitava se, pystyykö henkilö itse puolustamaan itseään ja millaisessa mielentilassa kiusattu on. Työpaikoilla voi usein olla henkilöitä joiden käyttäytyminen vaikuttaa ulkopuoliselle vuoropohjaiselta kiusaamiselta, mutta mikäli molemmat henkilöt piikittelevät toisiaan ja pystyvät myös puolustamaan itseään niin työpaikkakiusaamisen kriteerit eivät täyty. Tähän voidaan silti puuttua ja selvittää tilannetta niin ettei se jatkuisi. (Reinboth C., 2006, 13-15)

Esimiehen tehtävänä on tukea ja auttaa alaisiaan pärjäämään työssään mahdollisimman hyvin. Usein työpaikoilla unohdetaan mikä on tärkeää kanssakäymisissä, vaikka niitä kuitenkin osataan käyttää työpaikan ulkopuolella. Esimiehen tulee pystyä kannustamaan ja tukemaan alaisiaan paremman työympäristön vuoksi. Kun esimies luo aitoja ihmissuhteita työpaikalla, hän myös pysyy paremmin ajan tasalla työilmapiiiristä ja alaisten välisistä ihmissuhteista. (Kaivola T., 2007, 65-67)

Monet nykyisistä esimiehille tarkoitetuista koulutuksista eivät ole enää modernissa ympäristössä toimiva. Opetukset saattavat tulla industriaaliselta ajalta, jonka toiminta poikkeaa nykynormista. Useat koulutukseen osallistuneet esimiehet eivät pysty siirtämään saatuja oppeja omaan työympäristöön, koska opit saattavat olla liian laajoja tai niitä ei ole kohdennettu oikein. Täytyy myös muistaa, että usein esimieheksi päätyy henkilö, joka ei välttämättä ole kouluttautunut esimieheksi vaan on ollut asiantuntija tehtävissä aikaisemmin. Olisi tärkeää valita esimies joka tuntee esimiestyön alan tehtäviä ja on itse siitä kiinnostunut. (Kaivola t., 2007, 35-37)

laissa määritelty 28§ häirinnästä

”jos työssä esiintyy työntekijälle kohdistuvaa haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.”

Eurofound on tehnyt mittavaan tutkimuksen jossa selvitettiin miten työpaikkakiusaaminen Euroopassa on muuttunut. Tutkimuksen tuloksina on todettu kiusaamisen vaihtavan muotoa fyysisestä enemmän mentaaliseen. Kiusaajia on myös alettu monitoroida kolmansilta osapuolilta eli asiakkailta. Tällaista kiusaamista esiintyy aloilla, joilla ollaan paljon tekemisissä asiakkaiden kanssa esimerkiksi sairaalat, kuljetusalan yrityksen tai vähittäiskaupan yritykset. Tutkimuksesta selviää myös, että Suomessa esiintyy kiusaamista eniten Euroopassa. Hyvänä puolelana kuitenkin on se, että asiaa on alettu käsittelemään vakavammin ja maat ovat alkaneet tekemään lakisäädöksiä henkisen väkivallan lopettamiseksi. (Eurofound, 2015)

## 2.3 Työpaikkakiusaamisen muodot

Työpaikkakiusaaminen voidaan jakaa kolmeen osaan jotka ovat henkinen, fyysinen sekä seksuaalinen. On myös hyvä eritellä mistä kiusaaminen tulee. On selvittävää, onko se yrityksen sisäistä vai ulkoista kiusaamista eli onko kiusaaja työntekijä vai asiakas. Tämä siksi, että kiusaamisen ratkominen poikkeaa näissä tapauksissa huomattavasti. Seksuaalinen kiusaaminen on fyysisen ja henkisen kiusaamisen alaluokka, mutta se on hyvä käsitellä omana muotona, sillä sen vaikutukset ovat erittäin pahat työilmapiiriin. On tärkeää kuitenkin tiedostaa, että kaikki kiusaaminen on pahasta ja siihen tulee puuttua. Vaikka usein oletetaan seksuaalisen kiusaamisen olevan pahin näistä kaikista ja suurin maineen kaataja, niin kaikki muodot voivat pilata työyhteisön ja sitä kautta koko yrityksen. (Reinboth C., 2006, 23-25)

Rikoslaki 21 luku 5§ (V:1.9.1995, A:21.4.1995, SK:578/1995) Pahoinpitelystä

”Joka tekee toiselle ruumiillista väkivaltaa taikka tällaista väkivaltaa tekemättä vahingoittaa toisen terveyttä, aiheuttaa toiselle kipua tai saattaa toisen tiedottomaan tai muuhun vastaavaan tilaan, on tuomittava pahoinpitelystä sakkoon tai vankeuteen enintään kahdeksi vuodeksi.

Yritys on rangaistava.”

### 2.3.1 Seksuaalinen häirintä

Seksuaalisuus on osana kaikkien identiteettiä ja se voi olla haitaksi työelämässä. Työmaailmassa suurin osa seksuaalisuuteen liittyvistä tilanteista johtuvat työpaikan järjestämisistä tapahtumista ja juhlista. Vaikka seksuaalisesta häirinnästä on tullut vasta viimevuosikymmenen aikana vakava keskustelun aihe, on sitä kuitenkin ilmennyt kautta historian. Kaikki työpaikan romanssit eivät välttämättä ole kuitenkaan ahdistelutapauksia. Työpaikkaromanssit kuitenkin koetaan häpeällisinä

ja niitä koitetaan varjella. Työpaikkaromanssi voi aiheuttaa kiusaamista muilta yhteisön jäseniltä. (Kaivola., 2003, 131-132)

EU komission tutkimuksen mukaan jopa puolet naisista kokevat seksuaalista kiusaamista. Täytyy myös todeta että seksuaalinen kiusaaminen ei tapahdu vain naisille. Henkilöitä voidaan myös kiusata heidän seksuaalisen suuntautumisen takia. Seksuaalisessa kiusaamisessa on selkeä kynnyks, jonka ylittäminen saa teon muuttumaan rikokseksi. Kynnyksenä pidetään tilanteita, joissa on fyysisissä merkkejä kuten koskettelu, pakottaminen tai muut epäasialliset fyysiset eleet. Tämä ei kuitenkaan ole nyrkkisääntö. Verbaalinen ahdistelu voidaan myös todeta oikeudessa rikokseksi. (Korhonen K., 2009, 26)

Työpaikan henkilöstön välillä voi esiintyä häirintää joka on seksuaalista. Seksuaalinen häirintä on vakava kiusaamismuoto, joka voi pilata kohteena olevan työmotivaation tai ahdistaa niin paljon ettei työnteko enää suju. Ahdistelua voi tulla kollegalta, asiakkaalta tai pomolta. Erityisen vaarallista on ahdistelu, joka tulee ylemmältä taholta. Kohteeksi joutunut alainen voi tuntea itsensä kyvyttömäksi vaikuttamaan asiaan. On myös hankalaa todeta kiistatilanteessa onko kyseessä ollut vain flirttailua vai onko kyseessä seksuaalinen häirintä. Selvitystä vaikeuttaa se, että kyseessä on subjektiivinen kokemus, joissa osapuolten mielipiteet tapahtuneesta saattavat erota. Näissä tilanteissa perusteellinen selvittäminen on tärkeää. Vaikka kyseessä olisikin ystävällinen flirttailu, on hyvä varmistaa, ettei uhaksi kokenut henkilö joudu samaan tilanteeseen uudelleen. (Kaisa Kauppinen., 2001, 9-13)

### **2.3.2 Henkinen kiusaaminen**

Henkisen kiusaamisen tunnistamisen tekee vaikeaksi erotella onko kyseessä tavomainen erimielisyys vai onko kyseessä tahallinen toisen loukkaaminen. Henkisesti kiusatussa henkilössä näkyy omaa puolustuskyvyttömyyttä ja passiivoitumista/alistumista. Henkiselle kiusaamiselle on myös yleistä, että se tehdään systemaattisesti ja on toistuvaa. Henkisesti kiusattu joutuu useasti kantamaan

vastuita, joita ei itse välttämättä edes ole aiheuttanut. Työporukka voi moittia kiusattua hitaudesta vastata sähköposteihin, vaikka hänellä on työtehtäviä niin paljon, ettei yksinkertaisesti ehdi vastaamaan. Tilastollisesti kiusaaminen voidaan laskea todelliseksi, kun sitä tapahtuu ainakin kerran viikossa vähintään puolen vuoden ajan. Henkisessä kiusaamisessa on kolme yleisintä kiusaamismuotoa: syytetään henkilöä turhaan, tuijotetaan henkilöä ja hänen käyttäytymistä ja sivutetaan kiusatun mielipiteet ja tunteet. (Kaisa Kauppinen., 2001, 18-20)

### 2.3.3 Muut henkisen kiusaamisen muodot

Huumorilla itsessään on myönteinen vaikutus työilmapiiriin, mutta huumoria käyttäessä tulee ottaa huomioon sen loukkaavuus mahdollisuus. Huumoria on monenlaista, mutta kaikkien työorganisaatiossa olevien tulee tiedostaa millaista huumoria itse käyttää. Hyvä tapa varmistaa oman huumorin kelpoisuus on katsoa ketkä siitä saavat iloa. Mikäli kaikki tilanteessa olevat saavat huumorista irti iloa tai naurua niin tilanne on hyvä ja eduksi kaikille. Jos taas tilanteessa osa tai tietty yksilö ei näe hauskuutta huumorissa niin silloin kannattaa katsoa taaksepäin ja miettiä mikä meni vikaan. Uuden työntekijän niin kuin esimiehenkin tulee tutustua työpaikan huumoriin ja seurata mikä on hyväksyttävää ja millä tavoin huumoria käytetään kyseisessä työpaikassa. Joissain työpaikoissa piikittelevä ja ns. ”roastaava” huumori on hyväksyttävää kun taas toisilla paikoilla tämä ei sovellu syystä tai toisesta. Huumori on kuitenkin osa jokaisen identiteettiä ja mikäli sen käyttö ei tunnu omassa työympäristössä toimivan, tulisi sitä välttää tai kehittää uuteen suuntaan. (Furman B., Ahola T., 2002, 33-37)

Syntipukki-ilmiö on yleinen ja se on tunnistettavissa jo Raamatun ajoilta. Syntipukki-ilmiöllä tarkoitetaan sitä, että ihmisinä meillä on välillä vaikeaa nähdä vikaa itsessämme ja tästä syystä siirrämme virheet, jotka näemme itsessämme, jonkun toisen kannettavaksi. Työporukassa syntipukki-ilmiön takia tietty työyhteisön jäsen saattaa joutua kantamaan vastuuta useamman henkilön ”synneistä”. Syntipukiksi voidaan valita kuka tahansa työryhmän jäsen. Yleensä syntipukeiksi jou-

tuneilla on poikkeavia piirteitä mm. ajattelu, toiminta tai ulkonäölliset eroavaisuudet muusta työryhmästä. Syntipukeille on myös omaista, että he ottavat syyttelyä ja kriittisyyttä helpommin vastaan, eivätkä puolusta itseään. Syntipukki-ilmiöstä päästään eroon samalla tavalla, kuin vastaavissa kiusaamistilanteissa. (kaivola t., 95-97, 2003)

### **2.3.4 Fyysinen kiusaaminen**

Fyysinen kiusaaminen ei tarkoita välttämättä nyrkkitappeluja. Fyysinen kiusaaminen voi olla mitä tahansa kiusaamista, joka johtaa fyysisiin vahinkoihin. Esimerkiksi fyysinen kiusaaminen voi johtaa rahassa mitattaviin fyysisiin vaurioihin, joko kiusatulle itselleen tai hänen omaisuudelleen. (Reinboth C., 2006, 23-25)

## **2.4 Kiusaaja ja kiusattu**

Emme voi profiloida kiusaajaa tai kiusattua siinä mielessä, että pystyisimme ennustamaan kenestä tulee kukakin. Voimme kuitenkin tarkastella molempien osapuolien käytöstä ja heidän toimintatapojaan. Vastoin yleisiä uskomuksia kiusattu ei aina ole se oudon näköinen hölmö, tai kiusaaja se hyvin suoriutuva sanavalmis henkilö. Kuka vain meistä voi joutua kumpaan tahansa rooliin, ellemme itse tarkkaile itseämme. Joskus kiusattu voi olla henkilö, kuka on todella väsynyt tai masentunut. Kiusaaja voi olla epävarma itsestään tai vaikka kateellinen muille. Kiusatut ja kiusaajat eivät myöskään aina ole huonoiten menestyviä. Yritysten johtajat voivat myös langeta kumpaan tahansa tilanteeseen. Meidän on siis ymmärrettävä, ettemme voi ennalta profiloida kenestä tulee mitään. (Korhonen K., 2009, 15-16).

Kiusaaja tarvitsee kiusaamiseen myös organisaatiolta tietyn tyyppisen luvan kiusaamiseen. Hyvässä organisaatiossa kiusaaja ei koskaan pääse toteuttamaan

kiusaamistaan. Organisaatio sallii kiusaamisen, kun sille annetaan hyvät mahdollisuudet onnistua ja toimia salassa. Työilmapiirissä sivustakatsojien välittämättömyys tilanteesta lisää mahdollisuuksia kiusata. Ylikiireinen johto, joka ei pysty keskittymään tarpeeksi paljon työntekijöidensä hyvinvointiin, edesauttaa kiusaamisen tapahtumista. On siis tärkeää ymmärtää, että kiusaaja ei yksinään pysty ylläpitämään kiusaamista, vaan siihen tarvitaan useampi tekijä. Mikäli yhtälöstä poistetaan jokin tekijöistä, on todennäköistä että kiusaaminen ei pääse alkuunsa. (Reinboth C., 2006, 45)

### 2.4.1 Kiusaaja

Kiusaajalle on yleistä, ettei hän itse tiedosta omaa kiusaamistaan. Tämä voi johtua omien näkemystensä vääristymisestä, tai voi viitata esimerkiksi narsistiseen persoonallisuuteen. Kiusaajalle on luonteista maskeerata kiusaamistilanteita niin, että vähätellään uhria tai mitätöidään uhrin perustelut kokonaan. Kiusaajalla on yleensä myös piirteitä, joissa hän kokee itsensä muita paremmaksi ja saattaa jopa luulla olevansa muita tärkeämpi työpaikalla. Erityisesti narsistiset kiusaajat ovat myös erittäin hyviä valitsemaan kiusaamisajankohdat ja kiusaamisen luonteen. Tekijälle on tärkeää jättää mahdollisimman vähän tunnusmerkkejä ilmapiiiriin kiusaamisen tapahtumisesta. Tämä kaikki on alitajuntaista toimintaa, jonka tarkoituksena on välttää itselle aiheutuvaa harmia. (Korhonen K., 2009, 16-17)

Kiusaamisen syynä voi olla kateus. Kateus on yhteiskunnallisesti halveksuttava piirre, jota me kaikki kuitenkin koemme. Ihmiset pyrkivät piilottamaan kateutensa, mutta yleensä kateus kuitenkin purkautuu tavalla tai toisella. Yhteiskuntamme muodostamalla ajatusmaailmalla jossa kaikki olemme tasavertaisia teemme itsellemme ongelman jossa kateus saa enemmän polttoainetta kuin sen pitäisi. Kiusaaja voi yksinkertaisesti kokea ajatuksen, jossa hän kyseenalaistaa tasavertaisuutta syystä, että toinen saa jotain mitä ei itse saa. Tämä taas johtaa kateuteen. Kateus ei kuitenkaan pitäisi itsessään laukaista kiusaamista, sillä normaali



aikuinen ihminen pystyy käsittelemään tunteen ja päästämään siitä irti. (Reinboth C. 2006 45-48)

### **2.4.2 Kiusattu**

Kiusattu ei itse ole välttämättä tehnyt mitään sellaista, että joutuisi kiusatuksi eikä kiusattu välttämättä vaikuta mitenkään poikkeavalta. Yleisintä on että kiusattu joutuu kiusaamisen kohteeksi, koska hän on hyvä jossain. Kuitenkaan ei kannata ajatella itseään hyvänä, koska kiusataan. Kiusaajat saatavat kokea kiusatun uhaksi omalle uralleen ja siksi pyrkivät lannistamaan hänen toimintaansa. Kiusattu voi myös kokea itseuskon puutetta ja sitä kautta joutua muiden silmätikuksi. Työpaikan ulkopuoliset tapahtumat voivat myös vaikuttaa henkilön mentaliteettiin ja sitä kautta myös heidän puolustuskykyyn. Syitä kiusaamiselle löytyy edellä mainittujen lisäksi vielä monia, mutta niissä kaikissa on yhdistävä tekijä. Poikkeavuus muusta ryhmästä on lähes kaikkien kiusattujen piirre joka johtaa kiusaamiseen. Ihmisinä pelkäämme muutosta ja erilaisuutta. Pelkäämme erilaisuutta niin paljon, että jotkut meistä ovat valmiita käyttäytymään epäinhimillisesti. Kiusaamisen kohteeksi on myös helppoa joutua, mikäli on uusi tulokas työyhteisöön. Mainittakoon vielä kerran, kiusatuksi ja kiusaajaksi voi joutua kuka vain. Uusi esimies työpaikalla on yhtä todennäköinen kiusaamisen kohde kuin alainen. (Reinboth C., 2006, 55-58)

### **2.4.3 Narsismi**

Vaarallisimmaksi kiusaajatyypiksi voidaan luokitella narsisti. Narsistit ovat manipuloivia, maskeeraajia ja tietävät miten pääsevät asemaan, jossa pystyvät kontrolloimaan muita. Narsistit haluavat oman egonsa loistavan ja tekevät mitä vain sen pisteen saavuttamiselle. Kun narsisti pääsee valtaan, on hänet vaikea ottaa siitä pois. Narsisti pystyy manipuloimaan omaa esimiestään siihen uskoon, että hän on itse todella mukava ja lojaali työntekijä, kun taas työkavereilleen ja alaisilleen narsisti näyttää todellista puoltaan ja ajaa heitä alas ettei kukaan vain pääsisi

hänen edelleen. Tällainen hierarkian myrkyttäminen ja tahallinen sotkeminen voi tuhota yrityksen kuin yrityksen. Narsistin kanssa on turha järkeillä tai pyrkiä yhteisymmärrykseen sillä narsistin mieli toimii toisella tavalla. Tavallinen henkilö ei pysty samaan mielentilaan eikä siten pysty samaistumaan hänen ajatusmaailmaan. On kuitenkin tärkeää pyrkiä kitkemään narsistisuutta, mutta kuitenkin täytyy varoa kenenkään leimaamista. (ttl 2013)

Narsismi tarkoittaa itserakkautta ja itseihailua. Meillä kaikilla on narsistisia piirteitä. Narsismia voidaan ajatella skaalana, jossa toisessa päässä on nolla ja toisessa sata. Molemmat ääripäät ovat henkilölle haitallisia ja voivat johtaa ikäviin seuraamuksiin. Nollapään narsistit ovat vastakohta toiseen ääripäähän. Nollatyypin narsistit eivät kykene ajattelemaan itseään vaan he laittavat muut aina itsensä edelle. Heillä ei myöskään ole itsekunnioitusta eikä varsinaisia unelmia. Tässä työssä tarkastelemme enemmän korkean päään tyyppisiä narsisteja, eli henkilöitä kenellä on narsistinen persoonallisuushäiriö. (wikipedia 2017)

Narsisti pyrkii luomaan itsensä ympärille ihmismuurin muista ryhmän jäsenistä. Narsisti värvää ja kouluttaa itselle tukiryhmän, joka tottelee ja palvoo narsistia. Narsistit kokevat vahvat ja itsenäiset persoonat uhaksi. Mikäli narsisti havaitsee uhan lähellä, niin hän pyrkii tuhoamaan uhkansa, niin ettei siitä enää voi olla vaaraa hänelle. Normaali ihminen ei vastaavassa tilanteessa edes näkisi uhkaa, sillä yleensä tällainen uhka voi olla esimerkiksi toisen työntekijän parempi työpanostus tai muiden saama huomio. Narsistit toimivat järjestelmällisesti ja vaivihkaa. (Viljamaa J, 2010, 11-12)

Narsistista tulee päästä eroon mahdollisimman nopeasti, sillä narsisti ei lopeta ennen kuin on joko värvännyt itsellensä sätkynuken, tai alistanut henkilön huonoon mentaaliseen tilaan. On myös hyvä valmistautua narsistin kohtaamiseen, sillä narsisti ei tule luopumaan asemastaan helposti, vaan pyrkii manipuloimaan ja vetoaa tunteisiin. Ei voi vakuuttaa liikaa, että narsisti tulee käyttämään jokaista mahdollista keinoa asemansa säilyttämiseen. Koska normaali ihminen kyseenalaistaa ja arvioi itseään jatkuvasti, niin narsistilla on melkein aina etulyöntiasema neuvottelutilanteissa. (Viljamaa J., 2010, 159-162)

Erittäin fiksit narsistit ovat kaikkein vaarallisimpia, sillä he pystyvät esittämään normaalia ja käyttämään psykologiaa itsensä eduksi. Narsisti saattaa psykologikäynnin jälkeen oppia mitä on empatia ja miten sitä näytetään. Tällaisessa tapauksessa narsisti tulee käyttämään uutta oppimaansa taitoa oman asemansa säilyttämiseen. Narsistille ei siis välttämättä kannata antaa ohjeita ja neuvoja, joita hän saattaisi käyttää myöhemmin aseena muita vastaan. (selfcarehaven, 2014)

## 3 ESIMIEHENASEMA KIUUSAAMISESSA

### 3.1 Laki

Esimiestä velvoittavat muun muassa tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki, työturvallisuuslaki sekä työsopimuslaki. Työnantaja tai vastuuhenkilö on vastuussa työntekijöiden fyysisestä sekä henkisistä turvallisuuskysymyksistä. Laissa on myös mainittu, että vastuuhenkilön tulee itsenäisesti pystyä havaitsemaan ja puuttumaan kiusaamiseen vaikkei siitä ole itse uhrilta tullut valitusta. On myös hyvä muistaa organisaatioiden hierarkia, sillä mikäli esimies itse on kiusaaja tai kykenemätön omissa valtuuksissaan poistamaan kiusaamista, niin ylemmän esimiehen tai toimitusjohtajan on puututtava asiaan. Vastuu siirtyy seuraavalle, mutta kuitenkin jokainen on vastuussa puuttumaan kiusaamiseen omien taitojen ja puitteiden mukaisesti. Esimiehen tulee myös muistaa, että ennalta ehkäisy on tärkeä työkalu jota myös laki edellyttää. Esimiehiltä ei kuitenkaan odoteta ihmeitä, sillä esimerkiksi etätyötä tekevien tarkkailu on vaikeaa. Esimiehen tulisi löytää silti jokin tapa pystyä tarkkailemaan ja kontrolloimaan tilannetta. (Kess K., 2009, 48-52)

Mikäli esimies ei näe tilannetta tai ei puutu siihen ja tilanne jatkuu pitkään ja kiusattu ajetaan tilanteeseen, jossa hän ei enää pysty toimimaan organisaatiossa fyysisistä tai mielenterveydellisistä syistä jotka ovat johtuneet kiusaamisesta, on organisaatio velvollinen korvaamaan menetetyn palkkatulon sekä muut kulut, jotka pystytään oikeudessa yhdistämään tapahtuneeseen kiusaamiseen. (Vuorinen Markku)

### 3.2 Esimiehen puuttuminen kiusaamiseen

Esimiehille voi olla uutta puuttua työpaikkakiusaamiseen sillä kiusaamisesta on tullut juttu vasta muutamia vuosia sitten. Aikaisemmin kiusaamiseen ei suhtauduttu niin vakavasti kuin pitäisi. Kiusaamistilanne olisi hyvä esimiehen tajuta ennen kuin kiusattu ottaa yhteyttä muihin laitoksiin kuten poliisiin tai työsuojeluliittoon. Kiusatulla kuitenkin on oikeus ottaa yhteyttä edellä mainittuihin ryhmiin ja siitä ei tulisi esimiehen loukkaantua. Esimiehen tulee ymmärtää, että kiusattu saattaa kokea pelkoa tuoda oma tilanteensa esille. Esimiehen tulee siis itse aktiivisesti tarkkailla alaisiaan ja heidän kanssakäymisiään. On myös tärkeää varmistaa ennen kuin pitää tapahtumaa kiusaamisena, onko jommallakummalla osapuolella huono olla tai onko henkilö kykenevä itse puolustamaan itseään. Joissain tapauksissa pieni hännäilyminen ja kiusoittelu voi olla työntekijöiden keskuudessa hauskaa ja siten hyväksyttävää. Mikäli työntekijät yhdessä nauravat toisilleen tekemistä pienistä jäynistä, niin esimiehen ei siihen tulisi puuttua, ellei se tietysti aiheuta esteitä työnteolle. On siis tärkeää tietää milloin puuttua ja milloin antaa asian olla. (Reinboth C., 2006, 77-78)

Esimiehen kannattaa seurata alaistensa kanssakäymistä. On suotavaa myös seurata työntekijöiden käyttäytymistä, sairaslomia sekä heidän psyykettään. Esimies ei tietenkään voi olla kaikkietävä ja eikä siihen tulisi pyrkiäkään. Esimiehellä on vastuu ja velvollisuus puuttua kiusaamiseen. Kun tulee eteen tilanne jossa on syytä epäillä kiusaamisen tapahtumista, on syytä pyytää kiusattu juttelemaan asiasta. Kiusattu ei välttämättä kehtaa tai halua kertoa kiusaamisestaan, mutta mikäli kiusattu avautuu asiasta, auttaa se asian selvittämistä huomattavasti. Jos kiusattu ei kerro tilanteestaan, tulee tilannetta tarkkailla jatkossa tarkasti ja varmistaa mikä on asian todellinen tilanne. Kun tilanne selviää ja huomataan että kyseessä on oikea kiusaaminen, niin silloin tulee selvittää asiaa. Asian selvittämisessä tulee kuunnella sekä kiusattua sekä kiusaajaa. On hyvä muistaa, että ihmisiä on erilaisia ja kaikki me osaamme esittää tarpeen tullen jotakuta

muuta. Kiusaajat ovat hyviä piiloutumaan esimieheltä. Kiusaajat yleensä osaavat valita ne hetket milloin vain tietyt ihmiset näkevät kiusaamista. Esimiehellä ei välttämättä ole mahdollisuutta todistaa koko tilannetta, sillä kiusaaja ei anna kiusaamisen tapahtua kun esimies on paikalla. Esimiehen on hyvä varmistaa, ettei kiusattu ole vain yliherkkä tai ettei kiusaaja koita piiloutua maskin taakse, jossa esittää parempaa puoltaan. (Reinboth C., 2006, 78-79)

Kiusattu voi kääntyä muun muassa lähiesimiehen, luottamusmiehen, työsuojelupiirin, työterveyshuollon tai minkä tahansa muun organisaation jäsenen puoleen. Kun kiusattu on asiasta kertonut jollekin taholle antaa tämä kyseiselle taholle velvollisuuden toimia kiusaamisen lopettamisen vuoksi. Mikäli kiusattu on kääntynyt työtoverin puoleen, on työtoverilla velvollisuus ilmoittaa asiasta, ylemmälle taholle hän ei kuitenkaan itse voi alkaa ratkomaan tilannetta. Tilannetta saa ratkoa ainoastaan ne tahot jotka ovat siihen valtuutettuja. (Kess K., Kähönen M., 2009, 98-99)

Kun kiusattu uskaltautuu tulemaan esimiehen jutulle kiusaamisesta, tulee esimiehen ottaa tämä vakavasti. Kiusaaminen on edennyt pitkälle, mikäli työntekijä uskaltautuu siitä mennä puhumaan. Esimiehen tulee kuunnella kiusattua ja osoittaa omaa keskittymistään, eikä tehdä muita töitä samanaikaisesti. Omalla tavalla on myös kunnia esimiehenä tuntea sellaista luottamusta alaiseltaan. Esimiehen kannattaa korostaa luottamusta kiusatun ja itsensä välillä. Luottamusta voi korottaa keskustelun alussa kertomalla omista velvoitteista kuten vaitiolovelvollisuus ja siitä, että on velvollisuus ratkaista tilanne ilman lisävahinkoja. Esimiehen tulee olla tässä tilanteessa valppaana ja kirjata tärkeimpiä kohtia ylös kuitenkin niin, että alainen on siitä tietoinen ja hyväksyy sen. On ymmärrettävä, että kiusattu ei välttämättä ole kertonut tilanteestaan kenellekään muulle joten tarina ei välttämättä ole suoraviivainen heti aluksi. (Reinboth C., 2006, 80-81)

Kiusaamista selvittävän taholta on tärkeää dokumentoida yksityiskohtaisesti kiusaaminen ja siihen liittyvät mahdolliset todistusaineistot. Vastuuhenkilön tulisi dokumentoida kaikki mahdolliset yksityiskohdat kuten lähetetyt sähköpostit henkilöiden välillä, kiusaamistilanteet ja niissä läsnä olleet henkilöt (myös sivulliset) ja kaikki muu mahdollinen tieto joka auttaa jälkikäteen asian selvittelyä. Tietojen kerääminen ja arkistointi on hyvä, koska ihmisen muisti on kuitenkin rajallinen ja myöhemmässä tilanteessa on vaikeaa muistaa yksityiskohtia. Esimiehen on hyvä muistaa, että tilanteen selvittäminen ja ratkominen voi pahimmassa tapauksessa viedä monia vuosia. (Kess K., Kähönen M., 2009, 99-100)

Jotta kiusaaminen voidaan tunnistaa kiusaamiseksi lain silmissä, täytyy sen täyttää tiettyjä kriteerejä. Yksi kriteereistä on toistuminen. Toistuvuuskriteerin voi täyttää siten, että esimies joutuu pyytämään kiusattua sanomaan asiasta kiusaajalle. Mikäli kiusattu ei syystä tai toisesta pysty huomauttamaan kiusaamisesta kiusaajalle, on esimiehen huomautettava asiasta itse. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että kiusattu tekee selväksi kiusaajalleen, että hänelle tulee loukattu olo kiusaajan teoista ja/tai puheista. Mikäli kiusaaminen jatkuu tämän tilanteen jälkeen vielä, niin silloin kiusaamisen toistuvuuskriteeri on täytynyt varmasti. Koska kiusaaja ei välttämättä ole tietoinen omasta kiusaamisesta taikka häirinnästä, ei voida häntä lain silmissä nähdä kiusaajana, koska hänelle ei ole annettu huomautusta tai tietoa siitä, että hänen käytöksensä on häiritsevää. Toisin sanoen kiusaajalle tulee antaa mahdollisuus parantaa tapansa itsenäisesti. (Kess K., Kähönen M., 2009, 100)

Kun kiusaaja on selvinnyt ja esimiehellä on tarpeeksi selkeä kuva tapahtuneista ja kiusattu kokee, että esimies saa puuttua asiaan, tulee esimiehen ottaa yhteyttä kiusaajaan. On suotavaa hoitaa kiusaamistilanteet kiireellisesti, sillä kiusattu on saattanut kokea kiusaamista jo pidemmän aikaa ja on mahdollista, että tilanne pahenee vielä hankalammaksi. Esimiehen tulee kohdella kiusattua ja kiusaajaa tasa-arvoisesti, sillä työntekijöiden oikeudet ovat samat kummallakin. Kiusaaja ei

saa esimiehen mielestä olla poikkeava muusta työryhmästä vaan myös kiusaaja on omalla tavallaan uhri. Esimiehen tulee edetä keskustelussa hitaasti ja kysellä kiusaajan puolta asioihin. Hyvä tapa olisi kysyä kiusaajalta miten hänellä menee ja selvittää onko hänen elämässään meneillä jotain erityistä mikä voisi johtaa huonoon oloon. Esimies ei siis ole tilanteessa tuomari vaan pyrkii palvelemaan kumpaakin osapuolta niin, että tilanne ratkeaisi. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse ryhtyä psykiatriksi. Kun molempien osapuolten tarina on kuultu ja molempien mielipiteet jatkotoiminnasta selvitetty, voidaan siirtyä sen mukaisesti asioissa eteenpäin. On hyvä myös muistaa, että ihmisinä olemme epätäydellisiä. Kiusattu saattaa kokea olematonta kiusaamista tai kiusaaja saattaa olla sokea omalle käytökselleen. Ennakkoluulottomuus on esimiehelle valttikortti. (Reinboth C., 2006, 86-87)

Esimiehen tulee tiedostaa, että työsopimuslain mukaan työsopimuksen purkuperusteiden vanhenemisaika on 14 päivää. Tämä tarkoittaa sitä, että työsopimusta purkaessa syy jonka takia sopimus puretaan, täytyy olla tullut vastuuhenkilön tietoon alle 14 päivää sitten tai mikäli käsittely on viivästynyt pätevän syyn perusteella, niin aikaa voidaan pidentää lain silmissä. Tämä laki ei varsinaisesti koske työpaikkakiusaamista, mutta sitä voidaan kuitenkin soveltaa siihen. (Kess K., Kähönen M., 2009, 99)

Ratkaisuvaiheessa esimiehen tulee ottaa kiusaaja ja kiusattu molemmat keskustelemaan. Alustavasti keskustelut kannattaa käydä erikseen ja kahden kesken, kuitenkin joissain tapauksissa on hyvä ottaa mukaan työterveyshuollon edustaja arvioimaan henkilön työkykyä. Sekä kaksin keskusteluissa että kolmin keskustelussa sekä kiusatulla, kiusaajalla sekä esimiehellä on oikeus ottaa keskusteluun mukaan oma tukihenkilö. Tukihenkilönä voi toimia luottamusmies, työterveyshuollon henkilö, työkaveri tai joku muu sopiva henkilö. Kolmin keskustelun eli keskustelun jossa ovat paikalla kiusaaja, kiusattu sekä esimies tarkoitus on etsiä mahdollisia toimia jotka saavat kiusaamisen loppumaan. Tässä keskustelussa käsitellään mitä on tehty väärin ja millä tavoin henkilöt voivat parantaa itseään niin ettei tilanne toistuisi enää jatkossa. (Kess K., Kähönen M., 2009, 104)



Mikäli nähdään tarpeelliseksi, niin kiusaamistilanteesta voidaan pitää yleinen koko työyhteisön tiedotus, jossa kerrotaan pyöreästi kiusaamisesta ja sen vaaroista. Tiedottajan täytyy kuitenkin muistaa, ettei ketään saa ajaa syrjäytymiseen eikä kenenkään yksityisiä tietoja, kuten terveystilaa saa julkistaa. (Kess K., Kähönen M., 2009, 104)

Tilanteen ratkaisun jälkeen on esimiehen hyvä seurata tilannetta ja varmistaa, ettei tilanne laukea uudelleen. Esimies voi pitää jälkipalavereita molempien osapuolien kanssa. Muita hyviä menetelmiä seuraamiselle ovat katsoa osapuolien poissaoloja, yleistä työsuoritusta tai vaikka järjestää anonyymi kysely koko työporukalle. Anonyymisyys auttaa ihmisiä kertomaan asioista avoimemmin pelkäämättä muiden tuomitsemista. (Kess K., Kähönen M., 2009, 104-105)

## 4 RATKAISUMALLI

Opinnäytetyön toisena liitteenä on ratkaisumalli jota voidaan käyttää kiusaamistilanteiden ratkomiseen. Mallissa on kahden värisiä laattoja, joista esimiehen tulee seurata keltaisella värjättyjä kohtia. Vihreällä merkityt kohdat antavat lisätietoa ja ohjeita keltaisille laatoille. Esimiehen tulee aloittaa kaavion lukeminen kohdasta yksi ja edetä asioissa aina kohtaan seitsemän asti. Opinnäytetyön ratkaisumallin tarkoitus on antaa pohjaa kiusaamisen ratkaisemiselle. Mallipohja on tehty opinnäytetyön teorian pohjalta. Käsitlemme ratkaisumallin järjestyksessä alusta loppuun. Ensimmäisessä kohdassa kehoitetaan tarkkailemaan työpaikan ilmapiiriä, kuten sivulla 20 on kerrottu. Mikäli kiusaamista ilmenee, kehoitetaan mallipohjassa aloittamaan dokumentointi ja välitön asian selvittely tämä perustuu opinnäytetyön sivujen 21 ja 22 teksteihin. Malli jatkuu siten, että esimies ottaa asian esille kiusatun kanssa kahdenkeskeisissä keskustelussa jotta hän pystyy todentamaan kiusaamisen. Tästä kohdasta on enemmän tietoa opinnäytetyön sivulla yhdeksän. Kun kiusaaminen on todettu todelliseksi, niin mallipohjan mukaan seuraava askel on järjestää keskustelu sekä kiusaajan että kiusatun kanssa erikseen kaksin keskusteluina. Malli etenee seuraavaksi kolmin keskusteluihin, joiden tarkoituksena on löytää yhteinen näkemys kaikkien osapuolien välillä. Kaksin ja kolmin keskusteluista on kerrottu enemmän sivulla 23 ratkaisuvaihe kohdassa. Lopuksi ratkaisumalli tarjoaa toimintamallit tilanteisiin joissa ei löydy sopua ja joissa löytyy sopu, näistä toiminnoista on kerrottu opinnäytetyön sivuilla 19–22. Lisänä ratkaisumalli kehottaa käyttämään ennaltaehkäisy menetelmiä jotka perustuvat sivun 24 tekstiin. Mallipohja toimii parhaiten yhdessä opinnäytetyön tekstin kanssa. Mallipohjaa käyttäessä tulee sitä soveltaa omaan työympäristöön, sillä yrityksillä on myös omia sääntöjä ja toimintamalleja joita tulee noudattaa.

## 5 HAASTATTELUT JA RATKAISUMALLIN SOVELTAMINEN

Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista haastattelua. Haastattelut ovat puolistrukturoidut. Nämä menetelmät antavat parhaat mahdollisuudet saada mahdollisimman hyvän näkemyksen kiusaamisesta ja antaa haastatettavalle mahdollisuus kertoa omin sanoin tapahtumista.

### 5.1 Haastattelu 1: Nuori joutuu kiusaamisen ja häirinnän kohteeksi työpaikalla.

Haastateltavana oli 19 vuotias nainen, joka on ollut koulutuksen takia työssä opimassa keskisuudessa matkailualan yrityksessä. Työsuhteen kesto oli noin 2kk joka oli määrätty koulun puolelta. Haastateltava kertoi, että hänelle määrätty ohjaaja-esimies ahdisteli häntä seksuaalisesti sekä puhui alentavasti. Ohjaaja myös käytti fyysisiä keinoja kiusaamiselle. Haastattelusta kävi ilmi, että työporukka oli pitkälti tottunut kyseiseen kohteluun ja hyväksyi sen, sillä kun haastateltava kertoi työkaverilleen kiusaamisesta, hänelle sanottiin ”sellainen se esimies on”. Osa työporukasta myös kertoi kiusaamisen olleen hauskaa ja vain vitsillä tarkoitettua. Seksuaalinen sekä alentava kiusaaminen tuli kommentteina. Kommenteissa esimies tuli kertomaan harjoittelijalle ”katseltiin (esimies ja hänen kaveri) tuolta kaukaalta sun persettä kun työskentelit”. Toisessa tapauksessa harjoittelija kuuli keskustelun jossa esimies ja hänen ystävä keskustelivat ”sulla on kuuma työntekijä” ”ootko päässy vielä kokeilee” ”vie se takahuoneeseen”. Fyysinen kiusaaminen ilmeni kun esimies lukitsi harjoittelijan kylmiöön siten, että ensin pyysi harjoittelijaa hakemaan kylmiöstä aineksia, jonka jälkeen hän laittoi oven kiinni ja rullakon oven eteen niin, ettei harjoittelija enää päässyt ulos kylmiöstä. Harjoittelija oli lukittuna kylmiöön muutaman minuutin. Harjoittelija kertoi kiusaamisesta läheisilleen, jotka ottivat yhteyttä kyseiseen yritykseen. Yrityksen toimitusjohtaja otti asian käsittelyyn välittömästi ja kävi keskustelut sekä alaisen että kiusaajien kanssa. Toimitusjohtaja kertoi harjoittelijalle, ettei tällainen käytös ole hyväksyttävää ja hän varmistaa, ettei kiusaaminen jatku. Toimitusjohtaja pyysi esimiestä

esittämään suullisen anteeksipyyntönsä harjoittelijalle, mitä kuitenkaan ei tapahtunut. Kiusaaja lupasi kyllä pyytää anteeksi, mutta vältteli tilannetta sen jälkeen. Harjoittelijalla oli tapahtuman käsittelyn alkamisen jälkeen enää muutamia työpäiviä jäljellä, joten hänellä ei ollut erillisiä pyyntöjä eikä vaatimuksia. Haastattelija kertoi myös olleensa peloissaan esimiehestään, koska hän oli arvioijana hänen harjoittelussa. Arvioijaa ei vaihdettu vaan kiusaaja sai vielä arvioida kiusatunsa harjoittelun.

### 5.1.1 Haastattelu 1: Mallitapaus

Käymme nyt läpi tämän opinnäytetyön pohjalta miten asia olisi tullut ratkaista. Sovellamme myös mallipohjaa asian ratkaisemiseksi. Otamme lähtökohdaksi saman tilanteen kuin haastattelun kertomuksessa. Tarkastelemme tilannetta esimiehen näkökulmasta. Lähtökohtana on siis se tilanne jossa esimies saa tiedon, että yksi hänen alaisistaan kiusaa harjoittelijaa, joka on tullut koulun puolelta suorittamaan omaa tutkintoaan.

Esimiestä velvoittaa laki ottamaan asian käsittelyyn välittömästi tiedon saatuaan ja ratkaista asia neljäntoista päivän sisällä tiedonsaamisesta ellei ole erittäin painavia syitä pidentää määrää aikaa. Esimiehen tulee tässä tilanteessa ottaa asia nopeaan käsittelyyn ja aloittaa asian dokumentointi sillä harjoittelijat ovat erityisasemassa ja ovat myös koulun suojelun alla. Esimies ottaa siis asiasta heti tiedon saatua yhteyttä sekä kiusattuun että kiusaajaan. Ajallisesti yhteydenotot ja ensi-kuulustelut saisi viedä enintään 72h sillä muuhun ratkomiseen ja tilanteen korjaamiseen tulee varata aikaa. (Kohta 2 ratkaisumallissa)

Kuvittelemme kaiken sujuvan moitteettomasti ja oletamme, että molemmat osapuolet ovat halukkaita puhumaan, eivätkä pelkää kertoa omaa kantaansa. Esimies saa siis tarvitsemansa tiedon jonka kanssa hän pystyy aloittamaan ongelman ratkomisen. Esimies käy alustavan keskustelun kiusatun kanssa ja varmistaa kiusaamisen todellisuuden. (Kohta 3 ratkaisumallissa)

Keskustelu tilanteissa, jotka esimies pitää molemmille tulee esimiehen olla puolueeton ja ymmärtää molempia osapuolia, muuten tilanteen ratkominen saattaa vaikeutua ja esimies itse voi olla myös vastuussa kiusaamisesta. Koska kiusatun roolissa on harjoittelija, niin esimiehen hyvä ottaa asia esille myös koulun kanssa. Koulu saa tiedon tapahtumasta joka tapauksessa ja on velvoitettu osallistumaan ongelman ratkaisemiseen. Esimiehelle on eduksi ottaa koulu alusta asti mukaan ongelman ratkaisemiseen sillä myöhemmässä vaiheessa se voi olla huomattavasti hankalampaa ja johtaa pidennettyyn ratkaisu prosessiin. Esimiehen on myös hyvä tiedostaa, että kiusattu käy myös keskustelua koulun kanssa, jossa selvitetään myös asioita. Kun esimies on käynyt keskustelut molempien osapuolien kanssa ja on tehnyt niistä selvät muistiinpanot, voi hän siirtyä ratkomisen seuraavaan vaiheeseen. (Kohta 4 ratkaisumallissa)

Ratkominen jatkuu siten, että aikaisempien keskustelujen pohjalta pitäisi olla tullut selville onko kiusaamista tapahtunut ja millaisia vaatimuksia kullakin osapuolella on. Esimiehen on hyvä tässä kohtaa konsultoida joko koulua tai kollegaa, sillä kiusaamisen ratkomisessa on hyvä olla useampi henkilö varmistamassa, ettei virheitä tapahdu. Konsultoinnin jälkeen esimiehen tulee ottaa kaikki osapuolet yhteen keskusteluun. Koska kiusattu on harjoittelija, niin hänelle hyvä tarjota mahdollisuutta ottaa oma tukihenkilö koululta mukaan. Koulu haluaa joka tapauksessa olla näissä neuvotteluissa mukana. Esimiehen oma aloitteisuus koulun mukaan ottamiseen voi tehdä hyvän vaikutuksen ja mahdollisesti välttää toimintavirheitä. Yhteiskeskustelut ovat yleensä pitkiä istuntoja, koska on vaikeaa löytää yhteistä näkymää jatkotoiminnalle. Esimiehen tulee siis ymmärtää, ettei kiusattu ja kiusaaja välttämättä suostu yhteistyöhön ilman esimiehen apua ja ehdotuksia. (Kohta 5 ratkaisumallissa)

Oletamme, että molemmat osapuolet ovat valmiita sopuun sillä ehdolla, ettei vastaavia tilanteita tule. Mikäli on todettu, että kiusaaja on rikkonut joko työpaikan sääntöjä tai lakia, voidaan hänelle antaa kirjallinen varoitus tai muu sopiva rangaistuksen muoto. Rangaistuksen tarkoituksena on ylläpitää sääntöjä ja normeja joita yritys haluaa sen työntekijöiden noudattavan. Jotkut ihmiset kokevat toimin-

tansa hyväksytyksi jos sillä ei ole seuraamuksia. Tämän päätöksen joutuu esimies tekemään tilanteen mukaan itse. Keskustelussa tulee käydä selväksi miksi ollaan tässä tilanteessa ja miten se on aiheutunut. Kiusaajalle on tehtävä selväksi hänen epäasiallinen käytös kuitenkin niin, ettei se vaikuta hänen omaan identiteettiinsä tai johda kiusaajan muuttumista kiusatuksi. Keskustelujen pohjalta laaditaan joko suullinen tai kirjallinen sopimus jonka velvoitteet esimies itse voi päättää. Tässä tapauksessa käytämme suullista sopimusta, joka velvoittaa kiusaajaa lopettamaan häiritsevän toiminnan ja antamaan suullisen anteeksipyyntön. Tilanne ei kuitenkaan ole ohi, sillä joissain tapauksissa esimiehen puuttuminen saa tilanteen pahenemaan. Kiusaaja saattaa nähdä kiusatun entistä heikompana ja valittajana. Esimiehen tulee siis edelleen seurata tilannetta niin, että hän varmistuu kiusaamisen loppumisesta. Koska kyseessä on iso työporukka, on esimiehen hyvä vielä jatkoseurannan lisäksi järjestää työpaikalla kyselyä työilmapiiristä. Tällä kyselyllä voidaan selvittää mahdolliset muut piilevät kiusaamisen tapaukset ja yleisesti saada kuvaa työolosuhteista. (Kohta 6 ja 7 ratkaisumallissa)

## 5.2 Haastattelu 2: Nuori esimies 20 ihmisen riidan ratkojana

Haastateltavanani oli 59 vuotias mies joka on ollut esimiestehtävissä 19 vuotiaasta asti ja on myös toiminut yrittäjänä yli 30 vuotta. Ensimmäisenä henkilö kertoi tapahtuman joka tapahtui, kun hän oli esimiehenä tehdasalan yrityksessä. Esimiehellä oli yhteensä 60 alaista, jotka jakautuivat useampaan eri osastoon. Kyseinen kertomus liittyy osastoon jossa oli 20 työntekijää, ja joista enemmistö oli naisia. Kertomuksessa on kolme päähenkilöä: Eeva, Pirjo ja Kaisa (nimet muutettu). Eeva ja Pirjo ovat 40 vuotiaita ja Kaisa on 20 vuotias. Esimies kertoi, että Kaisa oli tullut raskaaksi ja samalla vaihtanut parisuhdetta. Tämä asia aiheutti riitaa yllättävästi Eevan ja Pirjon välillä. Selkeytettynä kaksi alaista riitautuivat kolmannen työntekijän yksityiselämästä. Riita oli aluksi kaksikonvälistä huutamista

ja haukkumista. Pikkuhiljaa tilanne paheni ja koko työporukka alkoi jakautua kah-  
teen kuppikuntaan jotka olivat toisiaan vastaan. Kaisa ei kuitenkaan liittynyt kum-  
paankaan puoleen vaan pysyi poissa. Esimies sai tiedon kiusaamisesta ja alkoi  
selvittämään asiaa kyselemällä muilta työntekijöiltä, mistä tämä vihamielisyys ja  
riitely johtuvat. Asia selvisi esimiehelle joka otti tilanteen käsittelyyn. Tilanne pa-  
heni samanaikaisesti kun esimies kävi keskusteluja ylemmän tahon kanssa. Esi-  
miehen oli tarkoitus saada neuvoa ja apua ylemmältä taholta asian ratkaisuun.  
Hänet määrättiin vastuuseen tapauksesta joten tilanteen ratkominen jäi hänen  
vastuulleen. Kuppikuntien käyttäytyminen paheni kokoajan. Nimittelyn ja huute-  
lun sijaan tilanteessa alkoi ilmetä fyysistä väkivaltaa, kuten tavaroiden heittelyä  
ja tappelemista. Esimies kertoi, että kyseisessä yrityksessä oli paljon raskasta  
koneistusta, joka olisi voinut aiheuttaa vaaratilanteita riitojen takia. Yrityksessä  
myös valmistettiin tavaroita, jotka lyömäaseena tai heitettynä olisivat saattaneet  
aiheuttaa vakavia vammoja. Esimiehen piti alustavasti organisoida ruokailut, kah-  
vitauot ja pukuhuoneajat niin, etteivät kuppikunnat satu samanaikaisesti yhteen  
paikkaan. Tästä koitui työjohdollisia ongelmia ja yritys menetti työtehokkuutta.  
Ongelmaan oli siis pakko saada ratkaisu, ettei tilanne pahenisi. Esimies otti mu-  
kaansa luottamusmiehen ja pyysi molempien kuppikuntien johtajat neuvotteluun.  
Koko keskustelu kirjattiin ylös. Esimies antoi kiusaajille mahdollisuuden joko so-  
pia riita keskenään tai molemmat olisivat siirrettävä eri osastoille. Keskustelu  
kesti useamman tunnin ennen kuin henkilöt suostuivat sopuun. Molemmille hen-  
kilöille annettiin kirjallinen huomautus. Kaisa eli kiusattu lopetti työt muutaman  
viikon jälkeen tapahtuneesta. Esimies kertoi, että hänen olisi pitänyt myös muis-  
taa kiusattu, eikä vain keskittyä kiusaajiin.

### 5.2.1 Haastattelu 2: Nuori esimies 20 ihmisen riidan ratkojana mallitapaus

Lähtökohtana tähän mallitapaukseen otamme saman kuin kertomuksessa, eli tilanne alkaa kahden ihmisen riidalla ja kasvaa siitä koko työporukan jakavaksi riidaksi. Aloitamme myös mallitapauksen siitä hetkestä kun riita tulee esimiehen tietoisuuteen. Käytämme ratkaisuun ratkaisumallia, joka on liitteenä tässä opinnäytetyössä.

Samoin kuin ensimmäisessä mallitapauksessa, niin myös tässä esimiestä sitovat samat säännöt, eli heti tiedon saatua täytyy aloittaa käsittely, joka saa kestää ilman painavaa syytä enintään neljätoista päivää. Esimiehen tulee ottaa ensin selvää miksi riita on alkanut ja ketkä ovat siihen osallisia. Esimiehen tulee aloittaa välitön tapahtumien dokumentointi. Tässä tapauksessa molemmat osapuolet ovat sekä uhreja että kiusaajia joten ilmoittajaa tähän ei saada. Esimiehen on hyvä selvittää tilannetta ensin muilta työryhmäläisiltä ja sen jälkeen ottaa osalliset mukaan keskusteluun. (Kohta 2 ratkaisumallissa)

Koska riidassa oli myös ulkopuolinen uhri, niin esimiehen täytyy ottaa myös hänet sivuun ja kysellä hänen vointia ja vaatimuksia asian ratkaisemista varten. Käytämme tähän mallitapaukseen samaa tapahtuman kulkua kuin itse kertomuksessa. Kun esimies on selvittämässä tilannetta, niin samanaikaisesti tilanne kärjistyy ja riita on nyt kahden isomman ryhmän välistä. Tässä kohtaa esimiehen on hyvä saada heti helpotusta tilanteeseen ja päästä nopeasti ratkomaan tilannetta.

Esimies voi esimerkiksi koittaa minimoida kontaktiaikaa näiden kahden ryhmän välillä, koska kyseessä on niin monta osapuolta, on melkein mahdollista enää päästä ratkaisemaan tilannetta vaaditussa neljäntoista päivän aikataulussa. Lisääajan kriteerit kuitenkin täyttyvät ja ratkaisuaikaa voidaan pidentää. Esimies on nyt siis minimoinut ryhmien välistä aikaa ja saanut tilannetta hieman rauhoittumaan, muttei kuitenkaan ole vielä päässyt ratkomaan itse riitaa.



Ennen riidan ratkomista tulee tarjota kolmannelle osapuolelle, uhrille joka ei ole halukas olemaan kummassakaan riitaporukassa, mahdollisuutta keskusteluun. Uhrille tulee antaa mahdollisuus kertoa omista tunteista ja vaatimuksista. Esimiehen on myös hyvä ehdottaa mahdollista hetkellistä siirtoa tai vaapaata, koska riita on koko työporukan välistä ja uhrille on melkein mahdotonta löytää omaa tilaa jossa pystyy työskentelemään ilman kiusaamista. Heti kun uhrin asema ja terveydentila on selvitetty ja tarvittavat toimenpiteet tehty, niin voidaan aloittaa itse riidan ratkaiseminen.

Koska on vaikeaa saada koko työporukkaa, eli noin kahtakymmentä ihmistä samaan riidanratkontaneuvotteluun, niin on järkevämpää ottaa keskusteluihin ryhmien johtajat. On oletettavaa, että monet riitelijöistä seuraavat oman ryhmän johtajansa ohjeita, joten ryhmän johtajan asenteen muutos vaikuttaa myös muihin. Esimiehen tulee ottaa yhteyttä muihin yrityksen jäseniin ja pyytää apua, sillä riita on iso ja siihen liittyy kymmeniä ihmisiä. (Kohta 4 ratkaisumallissa)

Riidan selvitys neuvotteluissa tulee edetä rauhallisesti ja pyrkiä saamaan osapuolet keskustelemaan keskenään. Mikäli molemmat osapuolet suostuvat sovintoon, niin voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen. Neuvottelut olivat kertomuksessa hankalat sillä kumpikaan osapuoli ei halunnut sovintoa alustavasti. Esimies voi käyttää mahdollisesti pakotteita, mikäli sopua ei muuten löydy. Pakotteet eivät voi olla mitä tahansa, vaan niiden tulee olla sekä lain että työpaikan sääntöjen mukaisia. Pakotteet voivat esimerkiksi sisältää velvoitteita siirroista työpaikan sisällä tai vuorojen muutosta siten ettei kaksikko ole samanaikaisesti töissä. Yleensä ihmiset eivät halua itselleen tehdä harmia ja suostuvat luopumaan vihasta tai muista pahoista tunteista. (Kohta 5 ratkaisumallissa)

Koska tilanne oli mittava ja sisälsi paljon ihmisiä, niin esimiehen on parasta pitää koko työporukkaa tarkkailussa. Tarkkailu voidaan suorittaa kyseilyllä ja sillä että esimies on enemmän työalueella eikä omassa toimistossa. (Kohta 7 ratkaisumallissa)

## 5 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA

Opinnäytetyössä oli tarkoituksena tarkastella mitä kiusaaminen on ja antaa esimiehille mahdollisimman hyvät eväät sen ratkaisemiselle. Opinnäytetyön tuloksena syntyi ratkaisumalli joka on tarkoitettu esimiehille kiusaamistilanteiden ratkaisemiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kiusaamista ja antaa esimiehille yleiskuvaa ongelman ratkomisesta.

Haastattelut olivat hyvä tiedonkeruu menetelmä tutkimukselle, mutta kvantitatiivinen tutkimus, jossa tehdään kysely isommalle ryhmälle, olisi ollut hyvä lisä työhön tai mahdollinen erillinen tutkimus. Mahdollisesti haastatteluja olisi myös voinut olla enemmän jotta ratkaisumallin toimivuus olisi voitu arvioida paremmin. Nyt pääsimme tarkkailemaan muutamaa henkilöä ja heidän kertomuksia. Todelliset määrät ja niiden vaikutukset olisivat selvinneet paremmin laajemmassa tutkimuksessa. Täytyy kuitenkin muistaa, että laajoja tutkimuksia joista saadaan numeraalisia tuloksia, on tehty monia. Olisi hyvä tehdä myös tutkimus jossa keskitytään yhden yrityksen sisäiseen työilmapiiriin pidemmällä aikavälillä.

On kuitenkin selvää, että esimiehen tulee soveltaa toimintamallia ja teoriaosuutta oman yrityksen sääntöjen ja normien mukaisesti. On melkein mahdotonta luoda toimintamallia joka vastaa kaikkiin kiusaamistilanteisiin, mutta tämän työn malli osoittaa pääpiirteet jotka kuuluvat yleisimpiin kiusaamisen tilanteisiin.

Tämä opinnäytetyö on tehty teoreettisesti ilman toimeksiantajaa. Opinnäytetyö ensisijaisesti haluaa viestiä puuttumisen tärkeyttä ja herättää mielenkiintoa kiusaamisen ehkäisemiselle ja lopettamiselle. Toivon mukaan ratkaisumallia tullaan kokeilemaan ja se laitetaan testiin myös käytännön tapauksissa.

## LÄHTEET

- Furman Ben, Ahola Tapani 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere tammerpaino.
- Kaivola, Taru, 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki Kirjapaja Oy
- Kaivola Taru, Launila Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä, yrityskirja Oy
- Kauppinen Kaisa, Purola Mari 2001. flirtti häirintä jännite. Helsinki työterveyslaitos
- Kailiala & Palo Oy. Tuomiot. (viitattu 16.2.2017). <http://www.asianajotoimistoturku.net/oikeusjutut/tuomiot>
- Kess Kaija, 2009. Häirintä työpaikalla –työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen. Helsinki Edita Prima oy
- Korhonen Kaarina, 2009. Kiusaajat kuriin mitä jokaisen tulisi tietää työpaikka kiusaamisesta. Helsinki Research & publications Oy
- Manninen Mira, 2013. Näin lasket työntekijästä aiheutuvat todelliset kulut. (viitattu 8.1.2017). <http://blogi.auriayrityslaskenta.fi/bid/178866/N-in-lasket-ty-ntekij-st-aiheutuvat-todelliset-kulut>
- Reinboth Camilla, 2006. Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen. Helsinki Yrityskirja Oy
- Ruuska Teemu, 2014. Vihrherekrytoinnin monet muodot ja todelliset kustannukset. (viitattu 20.12.2016). <http://inhunt.fi/2014/12/virherekrytoinnin-monet-muodot-ja-todelliset-kustannukset/>
- selfcareheaven, 2014. Five Powerful Ways Abusive Narcissists Get Inside Your Head (viitattu 15.1.2017). <https://selfcarehaven.wordpress.com/2014/07/21/five-powerful-ways-abusive-narcissists-get-inside-your-head/>
- Toimihenkilöliitto erto. Sairausajan palkka. (viitattu 4.1.2017). <https://www.erto.fi/tyosuhde-opas/sairausajan-palkka>
- Työpaikkakiusatut, 2011. Henkinen väkivalta työpaikoilla ja siihen puuttuminen. (viitattu 7.1.2017). <http://tyopaikkakiusatut.net/?p=192>
- työturvallisuus liitto 2013 (viitattu 22.11.2016). [http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tyopaikan\\_narsistia\\_vaikea\\_paeta.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tyopaikan_narsistia_vaikea_paeta.aspx)
- Viljamaa Janne, 2010. Pidä puolesi irti narsistin hampaista. Helsinki WSOY
- Vuorinen markku. Työpaikkakiusaaminen. (viitattu 10.1.2017). <http://www.kasanenvuorinen.fi/index.php/artikkelit/tyopaikkakiusaaminen>
- wikipedia, 2016. Narsismi (viitattu 14.1.2017). <https://fi.wikipedia.org/wiki/Narsismi>

## Liite 1: Kiusatun yhteydenotto mahdollisuudet

Kiusattu voi hakea apua seuraavista paikoista:

- Omalta esimieheltä

Esimiehiä velvoittaa työturvallisuuslaki jonka mukaan heidän tulee välittömästi tiedon-  
saatua puuttua asiaan, joka voi vahingoittaa työntekijän terveyttä tai aiheuttaa vaaraa.  
Mikäli kiusaaja on esimies, niin henkilö voi ottaa yhteyttä esimiehen esimieheen tai tur-  
vautua muihin yhteydenottomuotoihin (mainittu alla).

- Työterveyshuollosta

Työterveyshuolto on myös velvoitettu auttamaan apua hakevaa. Työterveyshuollossa  
henkilö voi kertoa ongelmastaan ja työterveyshuolto aloittaa välittömän asian selvityk-  
sen.

- Aluehallintovirasto

Aluehallintovirasto pystyy antamaan työpaikalle lausunnon ja aloittamaan tarkkailun työ-  
paikkakiusaamisesta.

- Omasta työliitosta

Useimmat työliitot auttavat omia jäseniään. Kiusattu voi ottaa myös heihin yhteyttä ja  
pyytää apua kiusaamisen lopettamiselle.

- Työsuojeluliitosta

Työsuojeluliitto pystyy auttamaan kiusattua ja kertomaan hänelle lisää miten hänen tulisi  
toimia.

- Poliisi

Harvoin työpaikkakiusaamisen selvittämiseen tarvitaan poliisia, mutta se on silti mahdol-  
linen ratkaisutapa. Kiusattu voi ottaa yhteyttä poliisiin joka aloittaa asian selvityksen vä-  
littömästi. Poliisin tietoon tulleet tapaukset ovat yleensä vakavia ja johtavat myös vaka-  
viin seurauksiin.

## Toimintamalli kiusaamisen lopettamiselle.

Käytä tätä ajatuskarttaa ja tekstiä yhteistyössä löytääksesi ratkaisun kiusaamisen lopettamiselle. Keltaiset kohdat ovat asioita mitä esimiehen tulee tehdä ja vihreät kohdat ovat huomioita.

